

ÉCONOMIE SOCIALE  
ET SOLIDAIREÉVALUER L'IMPACT  
SOCIAL POUR  
RENFORCER LE  
PILOTAGE GLOBAL

L'évaluation de l'impact social (EIS) permet de vérifier l'efficacité et l'efficience des actions soutenues. Elle concourt à renforcer la légitimité de l'entité en améliorant les pratiques et en offrant une transparence sur les résultats. Explications.



**AUTEUR** Ismaël Moussa  
**TITRE** Expert-comptable,  
conseil en impact social et environnemental,  
Iceca Impact

**L**es structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont pionnières dans le domaine de l'innovation sociale par la proposition de nouvelles réponses aux enjeux sociétaux peu ou mal satisfaits par le marché et l'État. Que ce soit dans le secteur de la lutte contre l'exclusion, de la dépendance, de la santé, de l'éducation, de l'environnement, les acteurs de l'ESS placent l'intérêt général au centre de leurs préoccupations pour générer un impact positif. Depuis les années 2000, l'EIS gagne du terrain. Plusieurs publications professionnelles ont vu le jour et des cabinets de conseil se

sont créés afin de répondre aux demandes d'accompagnement. Les récentes consultations<sup>1</sup> sur l'évaluation de l'impact social montrent que la majorité des acteurs de l'ESS y ayant recours est convaincue de ses apports : ils voient en elle un outil pour piloter et améliorer leurs activités, un élément pour rendre compte du bien-fondé de leurs actions auprès de leurs financeurs et parties prenantes.

ENJEUX DU PILOTAGE GLOBAL DES ACTEURS DE L'ESS  
DANS LEUR MISSION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

L'action associative a très souvent devancé l'intervention des pouvoirs publics et contribué à la naissance d'une politique. Cela en adoptant des démarches complémentaires : d'un côté, la formulation de revendications et propositions plus ou moins pressantes et, de l'autre côté, l'action directe pour répondre aux attentes.

Mettre en valeur l'intérêt  
général dans le contexte  
des crises actuelles

Du fait du renouvellement de la charte d'engagements réciproques entre l'État, le Mouvement associatif et les collectivités territoriales le 14 février 2014<sup>2</sup>, le gouvernement a légitimé l'action associative comme concourant à l'intérêt général.

La crise environnementale est un révélateur de la mission d'intérêt général car, depuis plusieurs années, les acteurs de l'ESS mettent en avant la nécessité de se préoccuper des questions s'y rapportant. Ainsi, l'attention portée à l'environnement a profondément changé lorsque les environmentalistes sont passés d'un argument qui était « sauvons la planète » à « sauvons le monde » ; en d'autres termes, il ne s'agissait plus de faire un arbitrage entre la planète et le monde, mais bien de comprendre que l'un et l'autre étaient incontestablement liés<sup>3</sup>.

1. V. not. KPMG, « Baromètre de la mesure d'impact social – Choisir les bons outils pour son évaluation », 2018, JA 2018, n° 577, p. 9, obs. T. Giraud.

2. V. not. JA 2014, n° 494, p. 3, édito B. Clavagnier ; *ibid.*, p. 12 ; JA 2014,

n° 498, p. 36, étude S. Rizet ; JA 2015, n° 514, p. 22, étude A. Verjat ; *ibid.*, p. 24, étude B. Maurin, F. Baroin, G. Mergy, P. Andriot, M. Machicoane, S. Rizet in dossier « Pouvoirs publics / associations – Un état second ».

3. H. Allier, C.-B. Heidseick, L. Lavigne, rapp. collectif « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », nov. 2015, JA 2016, n° 533, p. 9, obs. E. Benazeth ; JA 2016, n° 535, p. 14.

■ L'évaluation de l'impact social devient une pratique indispensable pour valoriser les actions auprès des partenaires et financeurs.

■ Elle permet aussi d'anticiper les besoins des bénéficiaires par l'apport de réponses adaptées à leurs situations.

**La crise sociale, une tension qui s'intensifie.** Les progrès scientifiques et technologiques ont permis d'améliorer les conditions de santé et le niveau de vie des populations, mais les inégalités sociales n'ont cessé de croître. La France, détentrice de l'un des modèles sociaux les plus convoités au monde, ne parvient pas à combler ses besoins sociaux.

**La crise économique et les pertes d'emploi induites par la pandémie de Covid-19.** Le gouvernement a lancé, le 3 septembre 2020, le plan de relance de l'économie française d'une valeur de 100 milliards d'euros sur deux ans, avec trois priorités : la transition écologique, la compétitivité des entreprises et la cohésion sociale<sup>4</sup>. L'objectif de ce plan était de créer 160 000 emplois en 2021 afin d'enrayer la crise économique engendrée par l'épidémie de Covid-19. Une partie du budget de ce plan (1,3 milliard d'euros) est consacrée à l'ESS, confirmant son poids économique qui représente 10 % du PIB et près de 14 % des emplois privés en France<sup>5</sup>.

### Comprendre les contraintes réglementaires pour en faire un outil de communication interne et externe

De nouvelles dispositions réglementaires bouleversent l'ESS. Les enjeux actuels liés à la croissance économique et à l'emploi, à l'aménagement du territoire et à l'environnement, au bien-être et à la qualité de vie poussent les acteurs économiques et institutionnels mais aussi la société civile à se questionner sur leurs actions. En réfé-

rence à la norme ISO 26000, la responsabilité sociétale des organisations (RSO) donne l'opportunité aux organisations de contribuer à un développement plus durable en limitant leurs impacts négatifs dans le secteur environnemental, social, économique et culturel. La loi relative à l'ESS adoptée le 31 juillet 2014<sup>6</sup> vise à promouvoir les acteurs de ce secteur économique dans toutes ses dimensions afin de consolider sa croissance, impliquer les salariés dans sa gestion et renforcer les politiques de développement local. Elle est construite autour de cinq objectifs : reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique, renforcer les politiques de développement local durable, consolider le réseau, la gouvernance et les outils de financement des acteurs de l'ESS, provoquer un choc coopératif et redonner du pouvoir d'agir aux salariés.

### RECOURS À L'EIS AU LIEU DE L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE

L'impact social<sup>7</sup> identifie l'ensemble des conséquences positives et négatives d'une activité sur ses parties prenantes ainsi que sur la collectivité. Cet exercice nécessite d'observer et d'analyser les changements opérés, de faire ressortir les conséquences directes et exclusives imputables à l'action, ce qui est loin d'être une tâche aisée. En réalité, l'EIS utilise un périmètre beaucoup plus élargi, au service de la modélisation d'outils de pilotage des organisations.



## CHAÎNE DE VALEUR DE L'IMPACT SOCIAL

Travail planifié par l'organisation		Résultats envisagés / ce qui peut s'évaluer		
Que fait-on ?		Que produit-on ?		À quoi contribue-t-on ?
Ressources	Activités	Réalisations	Résultats	Impacts
Ressources (humaines, financières) permettant la mise en œuvre des activités	Action de la structure pour atteindre ses objectifs	Produits obtenus suite aux actions menées	Effets immédiats des actions sur leurs cibles	Conséquences sociales, économiques, environnementales, imputables aux actions

Source : Avise, « Évaluer l'impact social – Un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale », déc. 2017, p. 4.

4. Gouvernement, « France relance », 3 sept. 2020, JA 2020, n° 625, p. 6, obs. E. Benazeth ; *ibid.*, p. 7, obs. D. Castel.

5. [www.economie.gouv.fr/economie-sociale-et-solidaire-ess](http://www.economie.gouv.fr/economie-sociale-et-solidaire-ess).

6. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1<sup>er</sup> août ; dossier « Économie sociale et solidaire – Au nom de la loi », JA 2014, n° 506, p. 17.

7. Dossier « Impact social – Au fur et à mesure », JA 2020, n° 620, p. 15.

# ARTICLE

## FINANCEMENT

●●● L'utilité sociale est définie par les parties prenantes et s'apprécie au regard des résultats, réalisations, processus et des impacts sociaux. Ainsi, l'impact social est une composante contribuant à apprécier l'utilité sociale<sup>8</sup>.

### APPORT DE L'EIS POUR L'AMÉLIORATION ET LA GESTION DES ORGANISATIONS DE L'ESS

Pour sélectionner des projets, un certain nombre de financeurs se réfèrent aux résultats de l'EIS. L'objectif pour un financeur est de donner une opportunité de financements aux structures qui agissent pour l'intérêt général. Ces financements se déclinent notamment en subventions ou encore en dotations en investissement. L'EIS répond aux attentes des financeurs dans l'optique de l'octroi de subventions ou de la passation de marchés publics.

### Démonstration de l'impact positif du programme aux parties prenantes

En exposant les résultats positifs de l'évaluation de l'impact social, l'organisation accroît sa visibilité et justifie l'emploi de financements. Pour cela, elle peut utiliser différents canaux de communication à destination d'un large public, des financeurs ou encore des collectivités locales. Ainsi, elle démontre qu'elle remplit sa mission d'intérêt général dans la mesure où elle dégage une plus-value sociale.

La démarche permet aux parties prenantes de changer de regard sur la structure et de mieux comprendre les problématiques sociales traitées par le programme, l'objectif étant de favoriser la mobilisation des parties prenantes.

### Suivi et accompagnement du programme durant sa phase d'exécution

L'EIS participe à l'amélioration du programme en permettant de mieux cerner les besoins et d'identifier des facteurs clés de succès sur la base des indicateurs d'évaluation d'impact indispensables pour analyser les données collectées.

### Motivation des salariés

L'évaluation de l'impact social concourt à la mobilisation des équipes. En mettant en évidence les effets positifs du projet via les



résultats de l'EIS, l'entité présente aux collaborateurs les conclusions positives du programme. Cette situation contribue au renforcement de la cohésion d'équipe et constitue un levier de motivation. Le but est de stimuler une dynamique collective par la mise en lumière des résultats.

### Communication auprès des financeurs

Les financeurs apprécient particulièrement le fait que l'organisation démontre la rentabilité sociale des montants engagés. Le retour sur investissement positif est une promotion en faveur de la bonne utilisation des fonds alloués. L'EIS apparaît ainsi comme un outil de *reporting* en décrivant les activités engagées et les changements opérés chez les bénéficiaires.

Il convient de prendre notamment l'exemple de l'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (ETCLD) pour le marché de l'emploi dans les territoires. Les résultats de l'évaluation de l'impact social menée par l'association ETCLD ont montré l'amélioration de la situation des personnes et des territoires. Le projet prouve qu'il est possible, à l'échelle d'un territoire, sans dépenses supplémentaires pour la collectivité, de proposer à toute personne au chômage de longue durée un emploi à durée indéterminée et à temps choisi. Lancé dans 10 territoires en 2016, le programme a permis à 1 112 personnes de retrouver un emploi. Il devait prendre fin en juillet 2021, mais une loi<sup>9</sup>, définitivement adoptée par le Parlement en novembre 2020, a été publiée au *Journal officiel* le 15 décembre 2020 et prévoit de proroger ce dispositif pour cinq années supplémentaires à 50 autres territoires, tout en renforçant les expérimentations déjà lancées. En pratique, le comité scientifique de l'expérimentation, constitué par les pouvoirs publics, l'Inspection générale des finances (IGF) et l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), a établi fin 2019 des rapports basés sur l'impact positif du dispositif sur les bénéficiaires. L'Assemblée natio-

8. Avise, « Évaluer l'impact social – Un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale », déc. 2017, JA 2018, n° 572, p. 8, obs. E. Benazeth.

9. L. n° 2020-1577 du 14 déc. 2020, JO du 15, JA 2021, n° 631, p. 8, obs. D. Castel ; v. égal. JA 2021, n° 648, p. 40, étude D. Castel.

nale et le Sénat se sont appuyés sur ces rapports pour décider de la prolongation du programme. Ainsi, l'évaluation de l'impact social devient un outil au service de la poursuite de financements.

### SUIVI PLURIANNUEL DES RÉSULTATS POUR L'AMÉLIORATION CONTINUE DES ACTIVITÉS

La recherche de progrès constants, pour les associations comme pour toutes les structures de l'ESS, est rendue obligatoire par la loi relative à l'ESS de juillet 2014. En 2016, le Conseil supérieur de l'ESS (CSESS) a rédigé un guide définissant les conditions d'amélioration continue de bonnes pratiques internes des acteurs de l'ESS<sup>10</sup>. Une présentation en assemblée générale des réflexions liées à ces améliorations est ainsi requise.

### Conception d'un tableau de bord opérationnel de l'impact social

Afin d'alimenter le tableau de bord, il est important d'identifier les indicateurs les plus pertinents pour le suivi et l'amélioration du programme. La collecte des données est réalisée directement auprès de bénéficiaires durant les activités.

Le choix des indicateurs pour les trois phases du programme (avant, pendant et après) est motivé :

- premièrement, par la volonté de développer un processus d'évaluation continu qui ne se limite pas à l'évaluation de l'impact social réalisée au préalable ;
- deuxièmement, par une utilisation facilitée de l'outil et une gestion autonome en interne ;
- troisièmement, par une analyse fine des retours des bénéficiaires pour être au plus près de la réalité et éviter de recourir à une approche par reconstitution subjective.

Le tableau de bord opérationnel poursuit deux objectifs : mesurer l'avancement des effets de l'action sur les bénéficiaires et proposer à l'association des actions à engager dans le but d'améliorer la performance de la formation.

### Élaboration d'un questionnaire de suivi pluriannuel

La phase de suivi post-action permet d'apporter la preuve de son utilité, de vérifier les acquis des participants et d'examiner le transfert

de ces acquis en situation pratique. Le questionnaire est construit autour des éléments suivants afin d'évaluer les effets de l'action :

- la satisfaction des bénéficiaires sur l'apport de l'activité proposée. L'expression des participants contribue à mesurer l'apport de l'action ;
- l'évaluation des acquis. La valorisation des acquis des participants à l'issue d'un programme est une occasion pour tester, par exemple, les connaissances théoriques, générales ou correspondant à un contexte professionnel, les compétences techniques ou comportementales nécessaires à l'exécution des activités professionnelles et les résultats obtenus pour une situation professionnelle donnée ;
- la mise en pratique des acquis. Il s'agit d'apprécier l'influence des compétences sur la performance individuelle et les changements observés qui sont imputables à leur utilisation à moyen et à long terme.

### ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL, UNE DISCIPLINE EN CONSTANTE ÉVOLUTION

À l'heure où les conséquences violentes d'une crise sanitaire, économique et sociale inédite se font déjà sentir, les pouvoirs publics sont de plus en plus attentifs à l'efficacité des actions subventionnées sur les bénéficiaires. Dès lors, les acteurs de l'ESS se trouvent confrontés à la difficulté d'obtenir des financements et au besoin de démontrer leur contribution aux enjeux sociétaux.

Il n'existe pas de méthodes normées d'EIS imposées par les pouvoirs publics pour décider de l'octroi des subventions. Le choix d'une méthode d'évaluation est à opérer en fonction du cadrage de la mission, c'est-à-dire de sa finalité, de la question évaluative et des moyens disponibles. Ainsi, il est important de recourir à des outils personnalisés tenant compte des particularités de chaque secteur d'activité car cela suppose d'évaluer chaque action mise en place par une entité et son impact spécifique.

L'évaluation de l'impact social semble constituer un atout dans la résolution des grands défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Dans un contexte mondial marqué par la pandémie de Covid-19 mais aussi par les autres menaces importantes comme la grande pauvreté, évaluer l'impact positif ou négatif des actions sur les bénéficiaires et, plus largement sur nos sociétés, revêt un caractère sensible et urgent. ■

10. Dossier « Économie sociale et solidaire – Bonnes pratiques : suivez le guide ! », JA 2017, n° 553, p. 16.